

顧客経験価値をデザインする

— 高級ホテルにおける顧客創造の手法としての相互主観性 —

京都大学経営管理大学院 博士後期課程

窪山 哲雄

要約

サービスの実践の場における顧客創造の科学的アプローチは喫緊の課題である。しかし、サービスの特性（IHIP特性）ゆえに製造業と比べ実践の科学化が遅れている。従来の自然科学研究の基本原則である普遍性、論理性、客観性を充たす学際領域ではないことが問題であり、実践的なフィールドコンテクストを通じた説明が必要である。本稿では「相互主観性」の視座より或るホテルの実践ケースを精査し、顧客創造と維持のプロセスをタッチポイント（顧客接点）を活用して科学的解析を試みる。サービス実践の中で顧客の主観はどの様に形成され、サービス提供者と顧客との相互主観によっていかにサービスが個別にデザインされ物象化されていくのかを明示する。そして顧客サービスの個別性を重視し、それを文脈として捉え個々のストーリーを形成することが顧客創造の重要な鍵となり、経験価値の蓄積が顧客生涯価値創造へ継承されていくことを説明する。本稿の目的は、これまでサービス特性によって偏重化され、時に軽視されることで科学的に解析されにくかった「気づき」から始まる顧客の主観性と顧客経験価値の創造について、事業的重要性も含め、科学的に明示することである。

キーワード

タッチポイント、ストーリー性、顧客生涯価値、共創、気づき

I. サービス業の実践知の解析とその科学的明示の必要性

サービス業の実践の場における顧客創造の科学的アプローチは事業性を高める意味でも重要な課題である。しかしながら「サービス事業の特色を強く反映させた上での議論が十分になされているとはいえない」（井上・真木, 2010）。サービスの特性ゆえに製造業と比べ実践の科学化が遅れている。サービスの特性とはIHIP特性とも呼ばれる「無形性（intangibility）」「不均質性（heterogeneity）」「非分離性（inseparability）」「消滅性（perishability）」であり、実践が主体で、従来の自然科学研究の基本原則である普遍性、論理性、客観性を充たす学際領域ではないことが問題である。このサービス特性を活かすためには、より実践的なフィールドコンテクストを通じた説明が必要である。本稿では「相互主観性（inter-subjectivity）」の視座より、或るホテルの実践ケースを精査し、顧客創造と維持のプロセスについて、タッチポイント（施設・サービス・接遇などのサービスコンテンツ）

を活用して、相互主観性に基づく共創の概念に至る「気づき」から始まる顧客の主観性の芽生えと成長に注目し、そのマーケティング的な背景について臨臨床的、科学的解析を試みる。

II. 気づき（知覚認識）とタッチポイント（顧客接点）の戦略性

I. 気づきが主観性を形成する

相互主観のスタートは「気づき（知覚認識）」である。顧客が形成されるには、対象サービスのコンテンツ（施設内容、サービスの種類、付帯サービス、文化背景など）を顧客が認知することが重要である。サービスコンテンツの内容とコンテンツの繋がりを意識的に、あるいは無意識に把握するところから、自己の志向の「気づき」としての意思表示である主観を形成する、固有の文化（コンテクスト）である志向と嗜好がスタートする。そしてそれがストーリー

としての経験価値の蓄積となり自己が望む理想的サービスへの志向の形成が始まる。サービス提供側と顧客の相互主観性によるサービス共創の実践である。

主観性形成を促進する「気づき」を形成するまでは、サービス経験の少ない顧客は、サービスに対するリテラシーは低度であり、サービスへの自己主張（主観）を示すことは困難である。サービス提供側は事業性を高めることを目的として、顧客にサービスを総合的に理解してもらうために、サービスケイパビリティ（人材力、サービス、文化提供能力および施設能力）を可能な限り判り易く示さなければならない。その有効な手段は、タッチポイント（顧客接点）のデザインを行なう事である。顧客がサービスコンテンツを理解し、自己主張（サービスに対する主観）を持つまでのプロセスを早めるために極めて効果的である。主観を持ってもらうということは、既成サービスへの関心を高めることに繋がり、顧客は、サービス業の便益性や有用性に気づき始める。施設の利用の仕方、個別の快適性の追求、従業員のサービスの進化や深化、量的サービスと質的サービス、そして情緒サービスなどへの理解も深まる。顧客として、主観という個性が芽生えることは、特定の業種だけではなく、サービス業全体に対する理解と関心が深まる結果に繋がる。

2. タッチポイントのデザインとは何か

III章で或るホテルの事例分析を試みるが、結論から述べると、事例ホテルの実践の場では以下のようなサービスフローが行われている。

(1) タッチポイントのデザイン

タッチポイントとは、施設内、施設外（隣接区域）、有料施設、無料施設、屋内、屋外のコンテンツ内容である。「ホテルの施設と機能」について、コンテンツとして知ってもらうことで、サービス提供者は、個々の顧客固有の期待経験価値（個性、生い立ち、現在のニーズ、目標、憧れなど）に感性的にふれ合うことができる。

(2) 主観の確立によるアンカー（錨）効果と脱顧客

顧客は自己の好みや判断で自分なりの個性的なタッチポイントを選択し、そこでの経験を踏まえ、より自由なホテルの

過ごし方や楽しみ方を知ることになる、すなわち、知覚認識から経験価値が生まれ、顧客の主観が芽生えることになる。また、タッチポイントの連続性が紡ぎ出す、顧客独自の「気づき」によるストーリーが生まれ、顧客の経験価値としての文化的主観が蓄積されていく。アルチュセール（Althusser, 1965）の重層的決定（over-determination）と呼ぶ因果関係では、様々な要因が複雑に関係し、その関係性の総体による効果として説明される¹⁾。このような顧客の経験価値の創成は、顧客との相互主観性を前提とした共創によって新たな商品価値を生み出し、サービスの多様性と順応性をもたらす。そしてそれはアンカー効果（錨）となって顧客を安定させ、企業にとっての顧客価値が高まってくる。

但し、実践の場では、タッチポイントが、顧客にとっても、サービス提供者にとっても、常にポジティブな流れを約束するものではない。顧客の志向としての「気づき」は企業にとって正負のどちらにも振れる。顧客離脱の負の経験となることもあるのだ。それは、タッチポイントにおいて、顧客の志向が明確に主観を帯びてくるためである。経験価値はタッチポイントの連続性によってストーリー化される。有意識および無意識のサービスの実体は、立体的で連携的なサービスであり、それらが顧客の個別的で連続的なストーリーの構成を客観的にサポートする。しかし、サービスコンテンツが顧客独自の初期的で志向的な満足を形成できなければ、負のコンテンツ経験となり、独自のコンテキストにそぐわないと判断されて脱顧客となり、企業にとっての顧客セグメントから外れる可能性が出てくる。またサービス提供者は、コンテンツを見直す必要にも迫られる場合がある。

サービスのコンテンツは多岐に亘り、可視化できるものと、できないものがある。またサービスは単独では成立することではなく、スタッフの連携や、施設、サービス機器、什器備品などのアシストによって、個性的で伝統的なサービスの提供が可能となるが、顧客が「気づき」によって主観を生じ、サービスの総合力を独自の感性によってストーリー化した結果、自分のスタイルや好みではないと判断される時に脱顧客となる。

III. 事例検証：高級リゾートホテルにおける顧客経験価値のデザイン

I. 事例ホテルの背景

(1) 概要

北海道中央南西部に位置する洞爺湖傍の山頂に位置し、最寄空港の新千歳空港から130キロ離れた大自然に囲まれた高級リゾートホテルで、客室数約400、レストラン施設13という規模はリゾートホテルとしては世界最大クラスである。2008年の北海道洞爺湖サミットのメイン会場に指定されたことでも知られ、国際的な高級ホテルコンソーシアム「The Leading Hotels of The World (通称LHW)」にも加盟を許されている。また、『ミシュランガイド北海道2012特別版』では、宿泊部門の最高評価である「5パビリオン」を獲得、ホテル内の3つのレストランもそれぞれ3つ星、2つ星、1つ星の合計6つの星を獲得し、国際第一級リゾートホテルとして認知された。

(2) 経営再建に至る経緯

同ホテルは開業当初からこのような状況にあったわけではなかった。前身は1993年に開業し、その後1997年に破綻したが、それまでは会員制ホテルであった。2002年に通常のホテルとして、新たなマネジメント会社によってリブランドされ、コンセプトを一新して再開業された経緯がある。2002年の再開当時は未曾有の経済不況の真っ只中にあり、高級マーケット不在の環境の中から顧客創造に取り組んできた背景を持つホテルである。

経営再建の様子を表す象徴的な数値として一日の客室平均単価²⁾に着目すると、会員制ホテル時代に5000円程度であったものが、2011年度時点で6万6000円に達している³⁾。因みに2011年は東日本大震災が発生しているため好景気ではない。にもかかわらず、同年度のホテル御三家（帝国ホテル、ホテルオークラ東京、ホテルニューオータニ東京）の実績を超えるものである⁴⁾。この単価が実現できた理由は、従来の高単価客室を販売促進したからではない。顧客創造と維持を最重要戦略に位置付け、それをマーケティング政策と運営政策とに連動させ、ホテルの付

加価値を構成する3つのコンテンツ的要素すなわち「ハードウェア（施設設備）」「ソフトウェア（サービス）」「ヒューマンウェア（人材）」を詳細にコンテンツ化し、可視化して顧客サービスに反映させた結果、顧客主観の形成と顧客経験価値が進み、顧客が自発的に客室をグレードアップさせていく現象が起きたのである。顧客の拡大と消費額の向上が、同ホテルの経営再建を支えたのである。

(3) リゾートホテルの特性と相互主観性

顧客戦略をマーケティング施策の中核として位置づけ、長期的視点で運営することは、リゾートホテル事業戦略として最も重要な選択である。シティホテルにとっても顧客は当然、重要視されるべき存在であるが、特にリゾートホテルは一般的に利用層が小さく、利用頻度も低いいため、同ホテルは、稼働率より総合消費単価を重視する戦略を優先した。単価を重視することは客層、顧客重視戦略に直結と同時に、高度なマーケティング戦略や接遇内容、それに付随する付加価値戦略を総合的に捉え、高度化していくことを意味する。市場の内容として、リゾートホテルは個人市場中心であり、家族や特別な友人、知人同士であることが多く、プライベートで非日常的な経験が求められる。従って、いかに幅広く顧客創造を実現し、季節変動や経済不況に対してボラティリティ性の高いリゾートホテル事業の安定化を図るかが重要であった。同ホテルは、顧客創造を実践する過程で、顧客の個別の志向性を重視し、サービスを文脈として捉えてストーリー（体験）を形成していった。具体的には、顧客がホテルを訪れる目的、同行者、個々の嗜好、体調、過去の滞在内容における傾向等をホテル従業員が共有し、それぞれのタッチポイント（顧客接点）において、顧客の期待に応えるサービスと期待を越えるサービスを、バンリレーのように切れ目なく提供することで、顧客がホテルに滞在する目的を果たし、再訪を望む状態へとデザインすることに取り組んだ。例えば、コンシェルジュはホテルのバーテンダーと密に連携し、自分の担当の顧客がバーでどのように過ごしたかを情報収集し、次のサービスや滞在コンテンツの提案を用意しておくという具合である。そこで酒の好み分かれば、ナイトキャップ（就寝直前の軽い酒）の

セッティングに反映する。それはバーで飲まれたものと同じ銘柄のものにする場合もあれば、嗜好を踏まえたうえで、あえて違った銘柄にすることもある。また、食前にバーを利用する習慣があると分かれれば、バーが混雑する日は前もって席を確保しておくなどの手配をする。

こういった取り組みは、ホテルと顧客との相互主観性によるサービスの共創の実践であると言えるが、これが成立するために重要なのは、サービスコンテンツに対する顧客のタッチポイントにおける知覚認識の有無である。既存の先行研究における相互主観性の議論は、製造業を始点としたサービスデザインの要素であり、製品・サービスが知覚できる場合と、無形のコンテキスト型サービスとでは、その内容や仕組みに大きな違いがあることが指摘されなければならない。すなわち、提供されたサービスに対する体験や知識を顧客が獲得して初めて、顧客は主観を自覚し、サービス提供者との相互主観性による共創のフィールドへとアップステージが可能となるのである。先行研究では、この顧客の主観形成に至る知覚認識に関する議論が不足している。同ホテルでは、次に紹介する或る企画を通して顧客に複雑なタッチポイントの体験を提供し、顧客にサービスコンテンツへの「気づき（知覚認識）」を得てもらい、顧客の個々のストーリーによる主観性を客観的立場からサポートしている。顧客の主観性の確立によって、サービス業における共創によるサービスの充実の根幹を成す、相互主観性の実現を可能にする。共創によって蓄積されていく顧客経験価値の科学的分析は、生涯顧客をサービスデザインする手法の構築において重要な示唆を成すと考えられる。

2. 事例ホテルの「お正月企画」(単価などの内容はあえて詳細に記した)の分析

(1) 「お正月企画」を通じた顧客経験価値のデザイン(実践と科学を織り交ぜながら論を進める)

顧客創造と維持のための重要なアイテムとして同ホテルが最も注力し、顧客に「気づき=知覚認識」を与える取り組みが顕著なのが「お正月企画」である。同企画は年末

年始の宿泊プラン商品で、宿泊及び食事、アクセス、記念品、館内外の様々なイベント、アクティビティ等をパッケージにしたものである。通常の企画と趣を異にするのは、単にホテルのサービスを楽しむことだけに注力したのではなく、顧客創造の中核企画として取り組んだという意味で、業界初の試みであった点にある。日本のリゾート客の客層の質と量は、世界のリゾート客層と比較すると、市場としてはまだ低位置にある。日本にはリゾート文化が定着しておらず、顧客はリゾートの本来の楽しみ方にまだ馴染んでいないことが主因である。つまり、顧客に主観が生じていない。サービスのコンテンツを販促資料などから選択している状態であり、企画に対する体感を求める主観性のもたらす楽しさに気づいていない。リゾートホテルのサービスコンテンツは施設内外に多種多様に存在するが、コンテンツへの「気づき」(知覚認知)がないために個人主観が生まれにくいのが問題である。

同企画は、最も利用率の高い客室(ジュニアスイート、約58㎡)で4泊5日の場合、一人あたり約40万円のプランである。ホテルニューオータニなど、シティホテルで販売されているお正月企画との異なる特徴は、高付加価値な販売金額だけではない。それは、個々の顧客が自分のオリジナルな楽しみ方を構成し、ストーリーを作れるようにナビゲーションする機能が盛り込まれていることだ。この企画は、顧客の経験価値を高め、ごく普通のホテル利用スタイルを脱して、自分なりの滞在スタイルを作れるように設計されている。顧客はこの企画を通じて自分なりのホテルの利用方法を学ぶことができるのである。具体的には、同企画の客に配布されるイベント・アクティビティ券の製作コンセプトにその特徴が見られる。パッケージ料金に含まれた有料のイベント・アクティビティ券だけではなく、無料のもの、例えば、夕日が美しく見えるスポットが記載された券も製作し、顧客に配布した(画像-1)。このようなチケットは、一般的には、顧客サービスを円滑に行い、ホテル側が利用人数を把握するため等に使用されるため、わざわざ無料のイベント・アクティビティ券が製作されることはない。しかし同ホテルは、館内外の様々なイベント・アクティビティを有料、無料を問

わず網羅した券を作成することによって、それにナビゲーション機能と提案機能を付与した。すなわち、顧客はその券の束を持参することで、ホテルのサービスコンテンツを把握でき、更には、それまで知らなかったホテルの楽しみ方を発見し、体験する機会（気づき=知覚認識）が与えられるようルートデザインが施されていたのである。前出の夕日の鑑賞スポットに足を運ぶという、ささやかなアクションであっても、リゾートホテルのサービスコンテンツを知覚認識することは、その後のホテル利用における相互主観性によるサービスの共創の契機となる意味で重要である。

夕日の鑑賞スポットには逸話がある。そこはホテル11階の中央階段の踊り場で、元々はホテル従業員の間だけで知られた場所であった。それを、ある顧客に体験してもらったところ、顧客は感激し、帰宅後、ホテルに宿泊予定の友人・知人に大喜びで教えた。そこで「お正月企画」では、夕日の鑑賞スポットにテーブルとソファを配置し、ドリンクをオーダーできるようにルームサービス直通的の電話機とメニューを設置。午後にはコーヒーサービスも実施して、ホテル従業員と顧客と、あるいは顧客同士のコミュニケーションシーンを図った。尚、有料のドリンクサービスを受けるかどうかは顧客次第とした。従業員は顧客の志向性を把握し、得られた情報は全セクションで共有され、次のサービスや提案に活かされていった。顧客はこのような体験を通じてリゾートホテルのサービスコンテンツに対する「気づき（知覚認識）」を獲得することで自身の志向性に気づき、そして、サービス提供者との相互主観性による、自分の主観に合った、より上質で複雑なサービスを求め始める。

顧客とのタッチポイントにおけるサービス体験として、あえて無料のイベント・アクティビティをホテル側が用意し、顧客にアクションを促したことも、顧客に「気づき」を与えるデザインとして有効である。前述したように日本のリゾートホテル市場は欧米と比較して成熟していない。顧客が実際に、それまで知らなかったホテルの楽しみ方を体験してみようという意思是「気づき」から始まる。一方で欧米のリゾートとは少し事情が違う。例えばスイスの山岳高級リゾートホテル「グシュタードパレス」のホテル従業員は、顧客に付かず

離れずのサービス体制をとっている。理由は、顧客のリゾートでの過ごし方が身体化しているからである。階層社会において高級リゾートを利用する客層は定まっており、従って彼らのライフスタイルは確立されているため、ホテルからの「気づき」の提供や新しい過ごし方の提案は、あまり必要とされないのである。

リゾートの過ごし方に新しい「気づき」を与えるという観点での同企画のもう一つの特徴は、お土産として渡される「夢袋」に見られる。一部屋に一袋ずつ提供される「夢袋」の内容は、昭和時代から現在までの特徴的な玩具を取り集めたものである。昭和時代の玩具としては、ベーゴマ、凧、メンコなどを、最近の玩具としては、家庭用プラネタリウムなど、その時々話題を集めた商品が選択された。その狙いは、親子三世代共通の話題作りである。年末年始は、子供と孫を連れた三世代での宿泊が多く、普段しないような会話のきっかけを生む、コミュニケーションツールとしての役割を「夢袋」に持たせた。孫のいる男性は、凧作りやメンコを教え、共に遊ぶことで孫の尊敬を集めた喜び、孫はシニアが苦手な機器の使い方を得意気に教えるといった様子である。家族全員が満足し、思い出に残る滞在を演出する仕掛けを細部に凝らした企画である。こうしたサービスの実践における科学的側面をより深く分析していくことで、顧客の志向というものが個人で滞在する場合と、複数の場合とでは異なること、つまり様々な状況を反映した顧客の過ごし方や価値観、経験価値がどのように変化するかということへの考察につながる。更には、それとホテルのブランディングとの関連を研究する重要性も示唆する。

画像—1 事例ホテル「お正月企画」におけるイベント・アクティビティ券一例（2011年実績）



(出所) ザ・ウィンザーホテル洞爺リゾート&スパ (2011)

(2) 「お正月企画」の効果

このイベント・アクティビティ券は、リゾートホテル初心者の顧客ほど有効に働く。自分なりの滞在スタイルが確立していない段階では、ホテルからの様々な提案が必要とされるが、それを積極的に得ようとする顧客もいれば、食事以外は客室に籠ってしまう顧客もいる。イベント・アクティビティ券のメリットは、顧客が自身の経験価値に照らし合わせて体験するサービスを選択できる点にもある。そう望んでいないのに客室に籠ってしまう顧客にも、「気づき」を提供する機会を与えることができる。結果として、食事と宿泊以外のレクリエーションやショッピングなどの多角的消費行動が促進され、滞在中の全ての消費を合計した総合消費額が上昇した。また、夕日鑑賞スポットを訪れたある顧客は、他の絶景スポットも知りたいと従業員にリクエストし、ゴルフ場のあるエリアから大海原が見える場所を案内したり、夜のゲレンデでのスターゲイジングなど、その後、商品化され人気となった新しいサービスが生まれるなど、顧客とホテルとの相互主観性によるサービスの共創が実践されていった。サービスコンテンツの知覚認識から始まり、その後蓄積されていく顧客経験価値が「Only one Hotel = 大好きなホテル」を紡ぎ出し、Quality of Lifeとしてタペストリー化され、

顧客のライフスタイルが形成されていく。そして、そこにまた、ホテルサービスを通じて新しいライフスタイルを提案することが、同ホテルの顧客戦略の中核となっていた。

こうして同企画は、驚異的な結果をもたらした。リピート率が96%まで上昇し、より高価でコンテンツの多い企画へ移行する顧客が増加した結果、総合消費額も上昇した。客室単価だけに着目しても向上した。それは、顧客経験価値を高めた顧客が、自発的にスイートルームを選択し始めたからである。初めて来館する顧客は、スタンダードな客室を選択する傾向があるが、ホテル滞在を通じ、「気づき」の提供を受け、自身の主観的志向性を認識して、ホテルとの相互主観性による顧客経験価値を高めていく中で、自分なりのライフスタイルを確立した結果の表れ方の一つが、スイートルームの選択であった。同ホテルは、同企画を通じて、顧客のサービスリテラシーの向上をデザインし、顧客の志向を深化させることに成功した。

IV. 気づきの設計と相互主観性

実践において顧客の主観性を生み出すのは、顧客経験価値に寄与するタッチポイントにおける顧客の「気づき」

である。「気づき」によるサービスのストーリー性（コンテキスト）の蓄積が、顧客の主観性を形成する。「気づき」の設計はあくまでも施設・サービスの認知と理解を目的としたものであり、有意であってはならない。設計には主観を排除する必要がある。サービスデザインとしての「気づき」は、実践科学としての能動性を重視する。「個別具体的な実践を客観化するとき、その客観化を客観化することを忘れてはならない⁵⁾」。この点を実践的に踏まえ、タッチポイントを、顧客の自由選択とすることによって、顧客の個別の志向性が表出し、主観が確立し、サービス提供者は顧客との相互主観性に基づいたサービスの設計と提供を共創することが可能となるのである。

V. おわりに

日本の全産業におけるサービス業の占有率は70%を優に超えている。しかし、その生産性は米国に比較して35%程度と極めて低い。サービス、すなわち「おもてなし」という実践の世界は、臨床知的に吟味され、文化という個別性を認知しながらも合理性を求め、科学知へと転換されなければならない。

人生100年時代における顧客サービスの取り組みは、「人生の質=Quality of Life（生きがい、やり甲斐）」と同義である。「気づき」のマーケティングの事業性的視点は、顧客の志向性を把握することによって、顧客の質（経験価値、生涯顧客化、ロイヤルティの向上、顧客エンゲイジメントなど）と量（訪問回数、消費額などのラダーマーケティングの適用）を向上させることにある。人生の質の向上への寄与がサービス業に期待されているのである。相互主観性をもとに新しいサービスを創造することで、顧客の志向性、嗜好の複合性、サービスリテラシーの濃淡などの要素を加味した、生涯顧客戦略の実現が見えてくる。生涯顧客の創造と維持の戦略化はサービス生産性の飛躍的向上の基礎となるものであり、人生100年社会を支える応用概念となりえるのではないだろうか。

注

- 1) 小林潔司・原良憲・山内裕（編）（2014）.『日本型クリエイティブ・サービスの時代』日本評論社, 71.
- 2) Average Daily Rate. ホテル業界の業績指標の一つで、客室収入を客室販売数で除したものである。
- 3) 同ホテル2011年プレス発表内容より
- 4) 日経産業新聞（2011）.「逆風下、黒字確保へ躍起」『日経産業新聞』7月12日, 15.
- 5) 小林潔司・原良憲・山内裕（編）（2014）.『日本型クリエイティブ・サービスの時代』日本評論社, 73.

引用文献

- エンゲストローム, ユーリア・山住勝広・他（訳）（1999）.『拡張による学習』新曜社
- 井上達彦・真木圭亮（2010）.「サービスエンカウンタを支えるビジネスシステム—公文教育研究会の事例—」『早稲田商学』第426号, 175-221.
- 小林潔司・原良憲・山内裕（編）（2014）.『日本型クリエイティブ・サービスの時代』日本評論社
- Kotler, Philip・Kartajaya, Hermawan・Setiawan, Iwan.（2017）.Marketing 4.0.Canada:Wiley
- 窪山哲雄（2014）.『ホスピタリティ・マーケティングの教科書』実業之日本社
- 日経産業新聞（2011）.「逆風下、黒字確保へ躍起」『日経産業新聞』7月12日, 15.
- 野中郁次郎・竹内広高・梅本勝博（訳）（2008）.『知識創造企業』東洋経済新報社
- 嶋口充輝（1994）.『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣
- 武山政直（2017）.『サービスデザインの教科書』NTT出版
- ザ・ウィンザーホテル洞爺リゾート&スパ（2011）『2011年～2012年お正月プラン：ナビゲーションチケット』ザ・ウィンザーホテル洞爺リゾート&スパ
- 山本哲士（2006）.『ホスピタリティ原論』文化科学高等研究院出版局
- 山本哲士（2010）.『ホスピタリティ講義』文化科学高等研究院出版局
- 山内裕・佐藤那央（2015）.「サービスデザイン再考」『マーケティング・ジャーナル』Vol.35（No.3）, 2-12.